

Netzwerke als Infrastruktur für den persönlichen Erfolg

Der Politiker Arnold J. Toynbee sagte „Die große Strafe für diejenigen, die sich nicht für Politik interessieren, ist, dass sie von denjenigen regiert werden, die sich für Politik interessieren.“ Netzwerken bedeutet aufwändige Analysen und schwierige Informationsbeschaffung – dies ist die Basis für erfolgreiche Arbeit. Doch dieser Aufwand lohnt sich für ein besseres Verständnis der Funktionsweise von Netzwerken und auch für mehr Erfolg.

Ist die Rede von erfolgreichen Menschen, taucht immer wieder der Begriff „Netzwerk“ auf. Netzwerke bilden als komplexe soziale Systeme die Infrastruktur für berufliche und persönliche Möglichkeiten. Sie zu erkennen und zu nutzen ist grundlegend, um den eigenen Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen. Netzwerke sind der Schlüssel zum beruflichen und persönlichen Erfolg.

Netzwerke entwickelten sich aus früheren Gesellschaftsformen, wie Horden, Clans und ganz besonders aus der Gefolgschaft. Die Gefolgschaft basierte auf Vertrauen und Pragmatismus, sie war meistens egozentrisch, das bedeutet, sie ging von Einzelakteuren aus. Die Werte der Gefolgschaft als Vorgängerin moderner Netzwerke sind auch für diese gültig. Netzwerke sind auf



Buchautor Thomas Friedschroeder

den Grundsteinen Vertrauen, Pragmatismus und zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut. Sie funktionieren ohne fixe, niedergeschriebene Gesetze, nur mit losen Spielregeln zwischen den Akteuren sowie einer völlig anderen Form von Macht, die subtil und oft nicht sogleich erkennbar ist. Doch Netzwerke existieren meist auch im Verborgenen und das bereits seit Jahrhunderten. Ob die Tempelritter im Mittelalter oder die Freimaurer bis heute, exklusive Zusammenschlüsse gab es schon immer. Diese stehen zwar ab und zu kurzzeitig im Interesse der Öffentlichkeit, aber einflussreiche Mitglieder sorgen dafür, dass es keine zu große Öffentlichkeitswirksamkeit gibt.

Welche grundlegenden Merkmale haben Netzwerke als soziale Systeme in der Praxis? Hierzu gibt es verschiedene Perspektiven und Ansätze aus unterschiedlichen wissenschaftlichen

Disziplinen. Es handelt sich grundsätzlich um verschiedene Menschen oder Organisationen sowie auch um eigenständige Menschen oder Organisationen, zwischen denen komplementäre und komplexe Beziehungen bestehen. Diese Koppelung ist erstens sehr lose – ohne hierarchische oder vertragliche Grundlagen – und zweitens partiell. Das bedeutet, die Zusammenarbeit betrifft nicht die gesamte Organisation, sondern nur Teile davon bzw. bei Menschen nur gewisse Situationen. Netzwerke sind aber auch soziale Organisationsformen, deren Aufbau in der Mitte zwischen der Form des Markts – frei, wenig Beziehungen – und der Form des Unternehmens – klare Strukturen, klare Spielregeln – angesiedelt ist und die von beiden Formen Eigenschaften aufweisen.

Ausgangspunkt für den Aufbau von Netzwerken ist eine intensive Planung. Diese kann aus einer Sozialen Netzwerkanalyse hervorgehen oder nur bei der Definition des Ziels ansetzen. Sie muss die notwendigen Aktivitäten für den Aufbau eines Netzwerks festschreiben. Der Aufbau erfolgt am effizientesten mit einer entsprechenden systematischen Vorgangsweise. Das bedeutet: Die einzelnen Schlüsselpersonen, die man in ein Netzwerk integrieren will, werden schrittweise kontaktiert – direkt oder indirekt über vermittelnde Personen – und eine Beziehung zu ihnen wird aufgebaut. Ein Plan und eine systematische Vorgangsweise sind hier sehr hilfreich, um die Kräfte und den Zeitaufwand möglichst zielgerichtet einzusetzen. Man muss im Voraus sehr genau analysieren und definieren, in welche Personen (Zielpersonen) man

wie viel Zeit investiert. Aber ein Netzwerk kann nicht nur durch reine Kontakte und Beziehungen aufgebaut werden, es ist ebenso notwendig, Inhalte in Form von Themen, gemeinsamen Projekten und neuen Vorhaben zu definieren. Sonst haben die Zielpersonen das Gefühl, man wolle ihnen nur die Zeit stehlen, ohne einen wirklichen Nutzen anzubieten. Nur gemeinsam essen gehen ist hier zu wenig. Wichtig ist stets, den Schwerpunkt auf die Qualität und nicht nur auf die Quantität der Beziehungen zu legen. Viele Visitenkarten zu sammeln reicht nicht aus, um ein Netzwerk zu bilden. Die Qualität der Beziehungen zeigt sich auch im Nutzen, den die Akteure im Netzwerk bringen.

Ohne Analyse sind Verständnis und Management von Netzwerken nicht möglich. Wissenschaftliche Methoden, wie die Soziale Netzwerkanalyse, die aus dem US-amerikanischen Raum zu uns gekommen ist, bieten hier einen umfassenden Ansatz. Damit kann das vielfältige Universum sozialer, politischer und wirtschaftlicher Beziehungen zwischen vielen Personen analysiert und dargestellt werden. Erst durch eine detaillierte Analyse der Beziehungen zwischen den Akteuren ist ein Verständnis des Netzwerks und der Spielregeln darin möglich. Eines zeigt sich dabei immer wieder, zwei Erfolgsfaktoren bestimmen das wirtschaftliche, politische und kulturelle Leben: Die Fähigkeiten, die jemand hat (Humankapital) und die sozialen Kontakte, über die jemand verfügt (Soziales Kapital).

Soziale Beziehungen haben einen Wert als „Soziales Kapital“: Man inves-



tiert Zeit und Energie in soziale Beziehungen und hat davon mehr oder weniger große Erträge in Form von ökonomisch nutzbaren und Gewinn bringenden Gelegenheiten, die sich durch das „Portal“ dieser Beziehungen eröffnen. Beispiele für solche Netzwerkerträge sind über spezielle „Kanäle“ früher als andere eine wichtige Information erhalten, freiwilligen Support, Tipps oder Ratschläge bekommen, weil der andere einem „etwas schuldet“ oder sich „verpflichtet fühlt“, wichtige Personen über die Vermittlung eines „Freundes“ kennen lernen.

Welche Fähigkeiten brauchen nun Netzwerker? Welche Eigenschaften müssen sie aufweisen bzw. sich aneignen? Die wichtigste Eigenschaft ist Zielstrebigkeit – kombiniert mit einem sehr hohen Selbstmotivationsgrad. Netzwerken ist sehr mühsam und zeitaufwendig und von vielen Rückschlä-

„Spielanleitung für Netzwerker“ zeigt die Möglichkeiten von Netzwerken auf

gen geprägt. Weiters ist eine sehr gute Wahrnehmung für Personen, Themen, Nutzen und Beziehungen notwendig, um die Grundlagen und Strukturen von Netzwerken zu durchschauen und darauf aufbauend weitere Aktivitäten zu planen. Zusätzlich ist es auch von Nutzen, in der Handlungsweise extrem flexibel und ein guter Kommunikator zu sein. Diplomatie, Takt und Gefühl für persönliche Dinge stehen dabei ebenso im Vordergrund wie professionelles Auftreten und Vorgehen. Unzuverlässige, schlampige oder „nervende“ Netzwerker sind selten von Erfolg gekrönt. Für die Analyse von Netzwerken sind in jedem Fall auch analytisch konzeptionelles Denken und die Fähigkeit Strukturen zu durchschauen wichtig. Eine letzte grundsätzlich wichtige Eigenschaft lässt sich am ehesten als „Kontextsensitivität“ beschreiben, das bedeutet, ein Gefühl für Zusammenhänge und Beziehungen zu entwickeln. Dies zeichnet wirkliche Netzwerkprofis aus und lässt sich am besten durch systemisches, ganzheitliches Denken entwickeln.

Thomas Friedschroder

Unternehmensberater in Wien

Beschäftigt sich in Veröffentlichungen, Seminaren und Coaching mit dem Thema Netzwerke

Autor des Fachbuches „Spielanleitung für Netzwerker“